



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA: Cuando tu empresa se pierde en el envío**

**AUTORA:  
ERIKA MICHELLE OLLAGUE CAMACHO**

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención  
del grado de Licenciada en Psicología Organizacional**

**REVISOR (A)  
PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO**

**Guayaquil, Ecuador  
15 de septiembre del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Ollague Camacho, Erika Michelle**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**REVISOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ollague Camacho, Erika Michelle**

Guayaquil, a los 15 días del mes de septiembre del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Ollague Camacho, Erika Michelle**

### **DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo, Cuando tu empresa se pierde en el envío** previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 15 días del mes de septiembre del año 2017

### **LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ollague Camacho, Erika Michelle**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Ollague Camacho, Erika Michelle**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Cuando tu empresa se pierde en el envío**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de agosto del año 2017

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Ollague Camacho, Erika Michelle**



Guayaquil 15 de Septiembre del 2017

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

**URKUND**

<b>Documento</b>	<a href="#">Cuando tu empresa se pierde en el envío.docx</a> (D30556374)
<b>Presentado</b>	2017-09-14 18:53 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	soriagalarcita@gmail.com
<b>Recibido</b>	alexandra.galarza.ucsg@analysis.orkund.com
<b>Mensaje</b>	Erika Michelle Ollague Camacho <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

**0%** de estas 11 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** "Cuando tu empresa se pierde en el envío"

**Estudiante:** Erika Michelle Ollague Camacho

**Docente Tutor:** Psic. Alexandra Galarza Colamarco, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**  
REVISOR(A)

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Bermudez Reyes, Elba**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Lic. Bonilla Morán, Luis Alberto, Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

# ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>DESARROLLO .....</b>	<b>9</b>
1. DESCRIPCIÓN DEL CASO .....	9
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	10
3. ANÁLISIS DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	11
4. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	13
5. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	15
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>18</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>19</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>20</b>

## RESUMEN

El caso práctico llamado "***Cuando tu empresa se pierde en el envío***", trata de una empresa familiar dedicada al servicio de Courier con su matriz en Quito y su sucursal en Guayaquil, cuenta con 50 colaboradores y actualmente se encuentra en un momento de mucha tensión, debido a problemas latentes dentro de ella. La organización se desempeñó muy bien en sus primeros años, pero luego perdió su visión organizacional, y con el paso de los años, se ha vuelto una empresa de estructura y cultura débil, con una comunicación organizacional deficiente y un personal totalmente desmotivado. Lo que se pretende lograr con el desarrollo de éste caso práctico es plantear estrategias que, desde la Psicología Organizacional, permitan solucionar los problemas que repercuten a la gestión del Talento Humano y al desarrollo organizacional. Para esto, se realizó un análisis de la empresa, que permitió la identificación de sus problemas, las causas a estos problemas y las consecuencias que podría tener Rapientrega de seguir con esta situación. Finalmente, con esta información, se plantearon estrategias que puedan mejorar los procesos de la organización y devuelvan a Rapientrega el éxito de los primeros años. Adicionalmente, se hizo la revisión de varios textos, se obtuvo información bibliográfica que complementó el conocimiento del caso y permitió la comprensión de los problemas clave que se dieron en el departamento de Talento Humano.

**Palabras Claves:** Visión Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Motivación, Desarrollo Organizacional, Análisis empresarial.



## INTRODUCCIÓN

El presente caso plantea los problemas de una empresa de Courier, relacionados con su estructura, su cultura y su comunicación. Lo más importante que se detectó en el análisis de la situación, fue la falta de visión de la empresa y las dificultades en los procesos de gestión del Talento humano que afectan a la productividad y a la fidelidad de sus clientes. El objetivo del análisis de este caso, es plantear una nueva visión y valores que generen en los colaboradores un sentido de pertenencia con la empresa y esto permita mejorar la eficiencia en la productividad y en el servicio que se les brinda a los clientes y a fomentar una nueva cultura organizacional que sea compartida por todos los colaboradores.

Las estrategias que se determinaron para lograr establecer nuevamente a Rapientrega como una de las mejores empresas de Courier fueron: la inversión en capacitaciones para el desarrollo de liderazgo de los gerentes y supervisores de la empresa, capacitaciones que fomenten la comunicación y el trabajo en equipo con el fin de brindar un mejor servicio al usuario; implementar un sistema de reconocimientos e incentivos; reclutar y seleccionar al personal idóneo, que cumpla con un perfil de competencias en innovación y creatividad que ayude a desarrollar y mejorar los servicios de acuerdo a las nuevas necesidades del cliente, y por último implementar más adelante un sistema en red de comunicación interna para la mejor distribución de información entre colaboradores.

Para comenzar, se encontrará en el primer capítulo la descripción del caso, es decir, su situación actual. Luego el análisis de la empresa, considerando la imagen, el servicio, el personal que labora y los clientes. Posteriormente, se identificaron las causas a los problemas descritos en el caso, y las consecuencias que podrían presentarse en la empresa, en el caso de que no se encuentre una solución y la situación se agrave más. Y en el último capítulo, se encontrarán las diferentes soluciones en orden de importancia, abordados desde la Psicología Organizacional, incluyendo ciertas recomendaciones y las conclusiones.

# DESARROLLO

## 1. Descripción del caso

Rapientrega S.A. es una empresa que se dedica al servicio de Courier, por lo que su mayor departamento es la logística. La organización tiene su matriz en Quito y su sucursal en Guayaquil, y lleva 5 años en el mercado. Comenzó con 20 colaboradores, pero actualmente cuentan con 50 colaboradores por la creciente demanda en su segundo año de servicio. La empresa se fundó motivando al personal con comisiones, cursos y capacitaciones, logrando el trabajo en equipo, vender sus servicios y recuperar la inversión del negocio. La empresa se inició con el área comercial y de logística y distribución, cuando se incrementó el número de clientes, se ampliaron los departamentos, pero el personal de logística fue el más afectado porque debían doblar turnos para completar los envíos.

Los accionistas, al ver que había mayor demanda, fijaron su objetivo en ser más rentables, por lo que decidieron aumentar la nómina de la empresa y realizar esto mediante una consultora. La consultora contratada sugirió rediseñar la Planeación Estratégica para que la gerencia pudiera tener una visión clara, un plan de acción, control y seguimiento continuo en los nuevos departamentos y puedan lograr las metas planteadas. Se rediseñó la organización en varios departamentos, sin afectar el presupuesto de la empresa. Al reestructurarse, se dejó de lado esta recomendación y para el cuarto año se comenzó a evidenciar problemas serios como: falta de liderazgo, pérdida del sentido de pertenencia hacia la empresa, comunicación deficiente, desmotivación en los colaboradores, despidos, entre otros.

La organización actualmente, se encuentra en un momento de mucha tensión porque no ha podido lograr los objetivos financieros este último año; la competencia en el mercado ha crecido, mostrándose con mayor ventaja que Rapientrega. La organización está débil en su estructura, y los gerentes están cuestionando el trabajo del área de Talento Humano, tanto así que se despidió al Coordinador de Recursos Humanos y se ascendió al Analista de Recursos Humanos con el fin de que pueda ayudarlos con una solución en cuanto a los problemas internos de la empresa.

## **2. Diagnóstico de la situación**

Los problemas de la empresa se iniciaron debido a que los dueños no siguieron la recomendación de la consultora, respecto al rediseño de una planeación estratégica en la empresa, lo que generó que no haya una visión clara de la organización, ni un plan de acción, ni un control y seguimiento continuo en todas las áreas de la empresa. La visión en un negocio es esencial para el logro de metas y objetivos, y ésta debía esclarecerse en el plan estratégico que se le había recomendado a la empresa realizar, porque a partir de ésta falta, es que se fueron desprendiendo otros problemas en cadena.

La planificación estratégica es un proceso de implementación de planes para lograr alcanzar objetivos trazados por la empresa. Según Romero (2004), “la planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (p. 9). Podemos decir entonces que es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones económicas, sociales y políticas que se presenten en el futuro, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos de la empresa, y orientando los esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

El proceso para el Plan Estratégico se da en tres etapas: la etapa de formulación compuesta por la misión y visión de la empresa, el entorno externo (oportunidades y amenazas), el análisis interno (fortalezas y debilidades), los objetivos y las estrategias; la segunda etapa es la implantación de la estrategia; y la última etapa es la medición y evaluación del rendimiento. Este plan es lo que necesita la empresa Rapientrega para poder crear estrategias nuevas, que le permitan establecer una cultura que se comparta entre los colaboradores, mejorar la comunicación interna, acercarse a sus clientes y mejorar sus servicios.

Otra causa a los problemas de la organización, es la deficiente comunicación corporativa, que se transforma en la falta de compañerismo entre colaboradores y aún más entre sucursales; la existencia de personal tóxico, y el poco trabajo en equipo genera la escasa integración del personal. La comunicación según Trelles (2004), “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar

una meta” (p. 41). La mala comunicación organizacional ha dado como resultado poca estimulación en los colaboradores y un incremento de aislamiento y decepción; estos sentimientos pueden repercutir en la salud física y mental de los colaboradores.

La falta de capacitaciones e incentivos fue uno de los factores causantes de la desmotivación en el personal y que los colaboradores pierdan sentido de pertenencia hacia la organización; en vista de que los accionistas se han preocupado únicamente en la rentabilidad de la empresa y no en el capital humano, los mejores colaboradores tomaron la decisión de renunciar e irse a la competencia en busca de un desarrollo profesional y planes de carrera. Si Rapientrega no comienza a capacitar a su personal en todos los ámbitos, ya sea en el servicio, en trabajo en equipo, en comunicación, en liderazgo, entre otros; no habrá personal con buenas competencias, aptitudes y comprometidos con la empresa.

### **3. Análisis de la cultura de la organización**

El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes importantes para incrementar la productividad laboral. El clima organizacional es esencial en el proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura en una organización es fundamental para lograr la colaboración del personal en tiempos de sacar ventaja a la competencia, que es exactamente lo que Rapientrega necesita, ya que su facturación es de las más bajas entre las empresas que brindan servicio de Courier.

La cultura organizacional es según Sánchez (2015), “el conjunto de valores y normas dentro de una organización que guían y controlan el comportamiento de los trabajadores y de la entidad misma; implementada de una manera adecuada, refleja una menor tasa de rotación de personal y un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa” (p. 40).

La cultura en una empresa está compuesta por valores, políticas, tradiciones y comportamientos que otorgan a sus miembros un sentido lógico para interpretar la vida organizacional y es lo que les permite diferenciarse de las demás. Existen sistemas culturales fuertes o débiles, que se miden por el grado de intensidad con el

que se manifiestan las creencias, valores y el grado de cohesión cultural; y sistemas culturales concentradas o fragmentadas, que se miden por el grado de sensibilidad que poseen respecto a los cambios que se suscitan en el entorno (Sánchez, 2015).

Rapientrega muestra tener una cultura débil y tendiente al cierre, porque no se adapta a las necesidades nuevas de los clientes y no toma en cuenta los cambios del entorno. Actualmente, la empresa no muestra una buena imagen corporativa en el mercado ya que sus clientes se quejan y reclaman el servicio del área comercial y de logística, lo cual crea una mala imagen que impide la recomendación entre usuarios. Además, la organización no posee fortalezas que los diferencien entre sus competidores y su facturación ha sido de las más bajas en el mercado. Estos síntomas que presenta la organización, se notan desde el entorno exterior y desde ahí se puede percibir que no es una empresa que está organizada.

En el caso de Rapientrega, al contratar nuevo personal no proporcionó una inducción adecuada, cambió su cultura de trabajo en equipo, dejó de fortalecer el compañerismo, y dejó de tener una visión clara. La visión organizacional según Castillo (2005) “consiste en una declaración formal de lo que la Institución espera lograr en el futuro, en función de los espacios que generará el entorno y de las propias competencias organizacionales” (p. 49). Los jefes desconocen la dirección que deben seguir, y como consecuencia, el personal dejó de tener sentido de pertenencia hacia la organización y los mejores colaboradores optaron por irse a la competencia. Esta falta de visión ocasionó que no exista un liderazgo claro y que los colaboradores perciban de manera segmentada a la empresa.

Además de una imagen inadecuada y una identidad débil, la empresa está dejando de lado las nuevas necesidades del cliente, algo que sí lo está tomando en consideración la competencia, acomodando el servicio a las nuevas demandas del mercado. Todo esto, nos permite inferir que a la Gerencia le está interesando más completar la entrega, que el servicio en sí (todo lo que compone el proceso del envío y la recepción). Esto se debe a la falta de capacitación al personal en innovación y técnicas con respecto al servicio del cliente. El personal muestra poco interés al comportamiento que deben tener con relación al usuario.

Los clientes se encuentran muy insatisfechos con la organización, por lo que se deciden ir a las empresas de la competencia, las cuales brindan un mejor servicio a

nivel nacional y tienen poca diferencia en costos. Esto ha dado como resultado que Rapientrega facture muy poco el último año y sea entre la competencia, una empresa que se encuentra entre los últimos puestos de facturación en el servicio de Courier. Los objetivos actuales no son compartidos o aceptados por los miembros de la organización, e incluso podríamos decir, que no saben cuales son los objetivos organizacionales de Rapientrega.

El clima organizacional que vive el colaborador en la empresa Rapientrega no es bueno, el ambiente social demuestra que no se está trabajando en equipo, existe poco compañerismo entre departamentos y entre los colaboradores de las sucursales. Este comportamiento se debe al poco incentivo y reconocimiento, al tipo de liderazgo que existe en los departamentos o áreas de la empresa y al conflicto entre compañeros y entre jefes y subalternos. Fomentar una cultura de trabajo en equipo, una cultura que facilite la comunicación y que reconozca e incentive a sus colaboradores es necesaria para que en ellos florezca ese sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este comportamiento en el personal, facilita el incremento de productividad lo que resulta en un mejor servicio al cliente.

#### **4. Análisis de la Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es fundamental porque facilita el logro de las metas y el desarrollo de la organización y sus colaboradores. Es por una buena comunicación interna que el personal puede desempeñarse mucho mejor en su área laboral y dará frutos en su productividad y su servicio al cliente. Una buena comunicación interna en la organización permite el conocimiento, la capacitación, la colaboración o trabajo en equipo, entre otras ventajas; la suma de estos da como producto un buen servicio al cliente y motivación en los colaboradores.

Trelles (2004) afirma que la comunicación en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan (p. 41).

El diseño de un plan estratégico que esté direccionado a la comunicación es un medio para que se puedan dar los resultados organizacionales, realizando programas y acciones de comunicación que puedan lograr los objetivos planteados. Andrade (2005) indica que “la comunicación organizacional interna no debe consistir en una serie de actividades sin sentido ni conexión, sino en una estrategia que las agrupe a partir de objetivos claros y de planes concretos” (p. 45). Los gerentes en la organización son los responsables de la comunicación y de desarrollar habilidades interpersonales para la efectiva relación con los demás colaboradores. En Rapientrega, los líderes de cada área carecen de aptitud para direccionar a su personal, y no cumplen con la competencia para resolver problemas o trabajo en equipo.

Castro, Celeste & Abad (2005) afirman que el conocimiento individual se genera desde la información, y el conocimiento organizacional se genera a través de procesos de aprendizaje organizativo. Compartiendo el conocimiento individual creamos conocimiento social. Para alcanzar este estadio de organización inteligente debemos partir de la sistematización del conocimiento especializado de cada individuo que la integra. Definiendo el mapa de conocimiento de la empresa, los individuos capaces y las necesidades informativas, establecemos una arquitectura comunicativa que defina canales y formas de relación individual y sistemas de diálogo individuo-base de datos, que incentiven la adquisición de conocimiento y el aprendizaje. (p. 18)

Rapientrega tiene problemas de liderazgo y problemas de comunicación. La empresa enfrenta con relaciones interpersonales deficientes, por lo que el trabajo en equipo no se da regularmente y esto produce un mal servicio al usuario. Para poder trabajar en la mejora de la comunicación de la empresa, se debe comenzar por establecer una estructura organizacional con una cultura que sea compartida por todos los miembros, luego se debe plantear estrategias que ayuden en la comunicación organizacional de Rapientrega. Las estrategias deben ser enfocadas al desarrollo del liderazgo, a la aptitud de trabajo en equipo, al perfeccionamiento del servicio al cliente y en un futuro, cuando la empresa se encuentre mas fuerte en su capital financiero, implementar un sistema de red interna para desarrollar la comunicación formal en Rapientrega.

## **5. Determinación de las Estrategias**

Es necesaria la implementación de una planeación estratégica que permita invertir en las nuevas necesidades del cliente y en capacitaciones para el personal. La planeación debe ser enfocada en mejorar y desarrollar la comunicación organizacional y organizar la estructura de Rapientrega para el fortalecimiento de su cultura, comenzando por actualizar y establecer una visión que refleje a su vez la nueva misión y valores organizacionales, que podrán dar paso a la creación de varios objetivos estratégicos. Las matrices estratégicas de (misión, visión, valores) deben ser elaboradas por la dirección y gerencia general de Rapientrega con la ayuda del departamento de Talento Humano y es de mucha importancia que estas sean comunicadas y asumidas por todo el personal de la empresa.

Una vez que las matrices estratégicas ya estén establecidas, la planeación estratégica, como se explica en el diagnóstico de la situación de Rapientrega, constaría en realizar un diagnóstico de la situación de la empresa por medio de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), a partir de eso se puede proceder a crear las estrategias de Rapientrega con el objetivo de sobresalir entre la competencia y motivar a sus colaboradores, de esta forma podrían incrementar nuevamente su facturación anual, así como lo hicieron en los primeros años de servicio.

La capacitación permanente es una solución para la calidad de resultados, pero antes, se debe identificar las necesidades de las diferentes áreas de la organización para saber cuales son las capacitaciones importantes para inversión. Una tendría que estar enfocada al trabajo en equipo y comunicación organizacional porque estos factores son los más afectados en la organización y se reflejan en la cultura de la empresa por la deficiente relación que hay entre compañeros y áreas de trabajo. La formación de líderes también es sumamente necesaria y estaría dirigida a supervisores, jefes y gerentes de la empresa, ya que los colaboradores se quejan del tipo de liderazgo que existe en Rapientrega.

Un sistema de reconocimiento e incentivos no tiene porque usar tanto dinero del capital de la empresa, comenzando desde el reconocimiento que puede ser una congratulación verbal de parte de un jefe a un subordinado, una palmada en la espalda o una conversación amena, mejora bastante la actitud de un colaborador e



incrementa el sentido de pertenencia de éste hacia la organización. Crear un sistema de mejor empleado del mes con algún incentivo económico o algún regalo, motiva al colaborador a ser ese ganador y empeñarse más en su trabajo, esto incluye tener que aprender a trabajar en equipo y volverse un ejemplo de trabajador hacia sus compañeros. Se debe realizar una encuesta o grupos focales para poder identificar cuáles serían los incentivos que les llame más la atención a los colaboradores.

Otra estrategia para la empresa es contratar nuevo personal, no más de tres nuevos colaboradores que posean un perfil con competencias de innovación y creatividad para que sean los encargados de realizar un estudio de mercado e implementar nuevas ideas que atraigan al cliente, ideas que se acomoden más a las necesidades actuales y sea algo nuevo y efectivo. Estos nuevos colaboradores deben usar los recursos que tiene la empresa actualmente y tener aptitudes de liderazgo para dirigir a su equipo de trabajo. Esto, como las capacitaciones, es una inversión necesaria para Rapientrega que incrementará la cantidad de clientes e ingresos, alcanzando así los próximos objetivos financieros.

Una última estrategia sería implementar una tecnología de comunicación interna para la empresa, es decir un sistema interno de intranet con el objetivo de facilitar el acceso a la información y que los colaboradores puedan transformarlo en una guía de capacitación, además de que este incentiva un trabajo colaborativo, facilita la toma de decisiones y acorta tiempos y distancias en las áreas de la organización. Esta solución puede ser implementada más adelante, ya que toma mucho dinero del capital financiero y sería conveniente ejecutar este plan cuando Rapientrega esté más fuerte en su estructura y en su productividad laboral.

### Cuadro de Estrategias

Estrategia	Responsable	Procedimiento	Recurso		Metodología
			Material	Financiero	
Elaboración de la Planificación Estratégica	Gerentes, Departamento de Talento Humano.	Matrices estratégicas, análisis interno y externo, objetivos estratégicos, implantación de estrategias, medición y evaluación del rendimiento.	Hojas papel bond para formatos de entrevistas y encuestas.	No aplica	Diagnóstico de la empresa investigado por medio de entrevistas, encuestas y grupos focales.

Capacitación a diferentes áreas de Rapientrega	Departamento de Talento Humano	Diagnóstico de necesidades para inversión. Contratación de empresas de capacitación. Organización de las salas y de la logística. Plan de control y seguimiento.	Papel bond para entrevistas. Sala de reuniones o eventos. Útiles para el personal. Proyector. Pizarra. Refrigerios.	Alrededor de \$1500 a \$2000 por capacitación.	Entrevistas a colaboradores de diferentes áreas de la empresa. Plan de control y seguimiento al personal sobre las capacitaciones dadas.
Sistema de Reconocimientos e Incentivos	Departamento de Talento Humano	Identificación de incentivos preferidos. Establecer modo de reconocimiento (seguros, premios, bonos). Implementar y comunicar el sistema de incentivos.	Papel bond para formato de encuestas.	Presupuesto de Talento humano	Encuesta, grupos focales
Selección de nuevo personal con determinado perfil	Departamento de Talento Humano	Reclutamiento y selección de personal con aptitudes de innovación y liderazgo.	Formato de entrevista	Presupuesto de Talento humano. Alrededor de \$100 para cancelación de prueba psicométrica.	Entrevista laboral. Pruebas psicométricas.
Implementar sistema de comunicación interno (intranet)	Departamento de Talento Humano. Sistemas.	Contratar a empresa que provea sistemas de intranet. Capacitación del personal en la utilización del sistema.	Computadoras. Equipos de comunicación de red.	Entre \$5000 y \$6000	Plan de control y seguimiento para verificar el correcto uso del sistema de intranet.

## CONCLUSIONES

El objetivo del análisis de este caso ha sido aprender sobre las herramientas necesarias para recuperar la productividad de los colaboradores de Rapientrega y proponer estrategias para incrementar la motivación con el propósito de brindar un excelente servicio al usuario. Las estrategias recomendadas para la mejora de la estructura de la organización y la motivación de los colaboradores fueron:

- La implantación de un plan estratégico que permitirá direccionar la empresa a un servicio de primera, a través de una visión organizacional actualizada y objetivos estratégicos de innovación para sobresalir entre la competencia.
- Las capacitaciones promoverán el desarrollo del liderazgo de jefes y supervisores, el trabajo en equipo y la comunicación organizacional interna de la empresa, estas capacitaciones de la gestión del Talento humano facilitarán los procesos de la empresa que competen al servicio al cliente.
- El sistema de reconocimientos e incentivos incrementará la motivación de los colaboradores y se plasmaría como parte de la cultura de la empresa.
- Seleccionar a nuevo personal con competencias de innovación y creatividad ayudará a la empresa a expandirse en su campo de servicio, ya que el objetivo será reconocer nuevas necesidades del cliente y atraerlos nuevamente a Rapientrega.
- El sistema comunicacional de intranet permitirá a los colaboradores que aprendan a circular información adecuada y correcta en la empresa.

Haber analizado el caso sobre la empresa de Courier Rapientrega, permitió identificar problemas que deben ser abordados desde la psicología organizacional y reconocer cuáles son las áreas del Talento humano que deben participar para la buena conducción de la organización, el bienestar de los colaboradores y los procesos que facilitan la eficiencia y eficacia de la producción y el servicio en un negocio.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante que las capacitaciones dadas tengan un plan de control y seguimiento continuo ya que así podrá haber una retroalimentación que garantice la productividad y rendimiento de los colaboradores, además que los hará relacionarse y desarrollarse en el ámbito laboral.
- Se debe involucrar a todo el personal en la ejecución de las estrategias, con el fin de que aprendan sobre la importancia de identificar las necesidades del cliente a través de la participación en el proceso de reestructuración de la empresa.

## REFERENCIAS

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.

Castillo, E. (2005). *Planificación Estratégica y Control de Gestión*. Universidad de Chile: Escuela de Gobierno y Gestión Pública.

Castro, J., Celeste, P., & García Abad, L. (2005). *Comunica: Lecturas de comunicación organizacional*. España: Netbiblo.

Sánchez, C. (2015). Cultura Organizacional. Una tendencia que puede ayudar al personal. *Revista Pyme AH*.

Romero, A. F. (2004). *Dirección y Planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Diaz De Santos.

Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana, Cuba: Félix Varela.



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Ollague Camacho, Erika Michelle**, con C.C: # **0920066834** autora del **componente práctico del examen complejo: Cuando tu empresa se pierde en el envío** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 6 de septiembre de 2017

f. \_\_\_\_\_  
**Ollague Camacho, Erika Michelle**

C.C: **0920066834**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Cuando tu empresa se pierde en el envío		
<b>AUTOR(ES)</b>	Ollague Camacho, Erika Michelle		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de septiembre de 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	22 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Análisis de Cultura, Análisis de Comunicación y Determinación de Estrategias		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Visión Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Motivación, Desarrollo Organizacional, Análisis empresarial.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>El caso práctico llamado "<i>Cuando tu empresa se pierde en el envío</i>", trata de una empresa familiar dedicada al servicio de Courier con su matriz en Quito y su sucursal en Guayaquil, cuenta con 50 colaboradores y actualmente se encuentra en un momento de mucha tensión, debido a problemas latentes dentro de ella. La organización se desempeñó muy bien en sus primeros años, pero luego perdió su visión organizacional, y con el paso de los años, se ha vuelto una empresa de estructura y cultura débil, con una comunicación organizacional deficiente y un personal totalmente desmotivado. Lo que se pretende lograr con el desarrollo de éste caso práctico es plantear estrategias que, desde la Psicología Organizacional, permitan solucionar los problemas que repercuten a la gestión del Talento Humano y al desarrollo organizacional. Para esto, se realizó un análisis de la empresa, que permitió la identificación de sus problemas, las causas a estos problemas y las consecuencias que podría tener Rapientrega de seguir con esta situación. Finalmente, con esta información, se plantearon estrategias que puedan mejorar los procesos de la organización y devuelvan a Rapientrega el éxito de los primeros años. Adicionalmente, se hizo la revisión de varios textos, se obtuvo información bibliográfica que complementó el conocimiento del caso y permitió la comprensión de los problemas clave que se dieron en el departamento de Talento Humano.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-93875755	E-mail: erikam_ollaguec@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 ext.1413-1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			